



Abordagem Humanista

A *escola de relação humanas* ou *teoria das relações humanas* surgiu alguns anos depois da *abordagem clássica* em um contexto de crise do capitalismo liberal (crise econômica mundial). Nesse contexto, os trabalhadores intensificaram a resistência aos modelos da abordagem clássica na produção e os sindicatos se mobilizavam cada vez mais. Os trabalhadores reclamavam do ritmo extenuante de trabalho nas fábricas, das péssimas condições - até crianças trabalhavam em fábricas, não havia muita preocupação com a segurança ou qualidade de vida dos trabalhadores - e as longas jornadas de trabalho. Tudo isso (incluindo a crise econômica) levou a disputas sindicais e greves.

Além disso, havia uma crítica à *administração clássica* no sentido de que ela não teria gerado os resultados prometidos. Ela propiciou grandes magnatas do capital, porém os trabalhadores seguiam bastante empobrecidos e em péssimas condições de trabalho. Essas discussões também eram influenciadas pelo contexto histórico da época, como o surgimento dos países comunistas e as ideias socialistas e marxistas que estavam em alta.

Nesse sentido, surgem pesquisas na área da psicologia a fim de atender a preocupações que não eram pensadas na *administração clássica* como: de que maneira os trabalhadores são motivados? Como se comportam em grupo? Qual é a melhor maneira de liderar esses trabalhadores?

A *experiência de Hawthorne* (uma empresa fabril) foi fundamental para a *teoria das relações humanas*. Nesta empresa, uma equipe de pesquisadores de Harvard liderada por Elton Mayo realizou uma série de

experimentos. Por exemplo, eles testaram a iluminação, acreditava-se que se aumentasse a iluminação, aumentaria a produtividade, mas não hou alteração. Assim, concluíram que as alterações que eles fizeram no ambiente físico do trabalho não impactavam o comportamento dos trabalhadores. O que alterou o comportamento dos trabalhadores, isto é, aumentou sua produtividade, foi a presença dos pesquisadores. Em outras palavras, os trabalhadores ficaram mais produtivos por saberem que estavam sendo observados e que os pesquisadores estavam interessados no seu trabalho, ou seja, eles se sentiram valorizados. Então, uma das principais conclusões deste estudo é que os aspectos psicológicos têm maior impacto sobre o comportamento dos trabalhadores que os aspectos físicos (ou fisiológicos).

Desta forma, a *escola das relações humanas* ficou caracterizada pela *ênfase nas pessoas*, o conceito de *homem social,* que dizer, a ideia de que o homem reage a incentivos sociais e simbólicos e que esses estímulos podem melhorar a sua produtividade, pela delegação de autoridade, autonomia do empregado, confiança e abertura. Além disso, são outros princípios da *escola das relações humanas* as ideias de que: a integração social afeta a produtividade, o comportamento é determinado pelas regras do grupo, as organizações são formadas por grupos formais e informais, a supervisão mais cooperativa aumenta a produtividade, a autoridade do gerente deve se basear em competências sociais, a relevância do conteúdo do cargo importa e a ênfase nos aspectos emocionais.

Já as principais críticas ao modelo da *escola das relações humanas* são: a ideia de que trabalhadores mais felizes são mais produtivos, o que nem sempre é verdade; a visão de sistema fechado; os aspectos técnicos ficavam negligenciados; o foco em como evitar conflito partindo do pressuposto que os interesses da organização poderia ser os mesmos em todos os casos; concepção ingênua e romântica do operário; boas relações dos grupos informais não levam necessariamente a boa

produtividade; e o foco da teoria estava na manipulação das relações humanas.



A *motivação* é uma das questões centrais abordadas pela *teoria das relações humanas*, como o próprio nome sugere é o "motivo que leva a uma ação". Cada pessoa será motivada por uma coisa diferente. E, a motivação das pessoas é importante para a organização porque impacta no desempenho dos trabalhadores e, por consequência, nos resultados da organização. Assim, existem dois tipos de motivação, a motivação interna - necessidades e motivos da própria pessoa, fatores psicológicos - e a motivação externa - geradas por métodos de reforço e punições. Mas qual é a relação da motivação com o desempenho? Basta estar motivado para ter um bom desempenho? Não! A motivação é mais um elemento que compõe bom desempenho que depende de habilidade e oportunidade, ou seja, motivação + habilidade + oportunidade = bom desempenho.

A *teoria das relações humanas* também constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Segundo Chiavenato (2020), a liderança pode ser vista como um fenômeno de influência interpessoal, como um processo de redução da incerteza do grupo, como uma relação funcional entre líder e subordinado e como um processo de lidar com as variáveis da situação.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, recomenda-se assistir ao filme "Amor sem escalas" de 2009. O protagonista do filme (interpretado por George Clooney) é um alto executivo de recursos humanos que viaja

por todos os Estados Unidos para realizar demissões. O filme demonstra a importância das relações interpessoais e, por outro lado, a desumanização das relações nas empresas.

Referência Bibliográfica

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração** - uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 363 p. ISBN 978-85-97-02422-7.

MOTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage, 2021. 668 p. ISBN 978-65-55583-88-5.

Ir para exercício